

Ansprech- lehre

Persönlichkeitsstile und Führung

Ausgabe 2008./41. - 9. Oktober

*Erschienen bei Mártonffy Zsuzsa/Figyelő
Deutsche Übersetzung des ungarischen Arti-
kels*

Bei den sechs SIZE Prozess Persönlichkeitsstilen kann immer eine andere Kommunikation erfolgreich sein.

Der IT-Leiter eines Großunternehmens konnte seine übernommenen Aufgaben immer wieder nicht erfüllen. Wenn er um irgendetwas gebeten wurde, versprach er nach kurzer Nörgelei, die Aufgabe zu erledigen; mit allen Personen war er mitfühlend und hilfsbereit, er legte die vorherigen Aufgaben wegen der zuletzt bekommenen – und nach kurzer Nörgelei übernommenen – beiseite. Trotz der regelmäßigen Überstunden war er mit dem Endergebnis ständig im Verzug. All das sind typische Stressmuster des einfühlsamen Persönlichkeitsstils: Personen mit diesem Persönlichkeitsstil versucht es unter Stress häufig allen recht zu machen, sogar die Wünsche und Probleme anderer zu erahnen, was im pathologischen Fall, wie oben beschrieben, in eine übertriebene Anpassung münden kann. Der Einfühlsame ist einer der Persönlichkeitsstile des **Size Prozess** Persönlichkeits- und Kommunikationsmodells.

Die Bezeichnung SIZE setzt sich aus den Anfangsbuchstaben der Familiennamen der zwei Managementberater Hannes Sieber – Deutschland und Fritz Zehetner – Österreich zusammen, die das Modell der sechs SIZE Persönlichkeitsstile mit den dazugehörigen Arten der Wahrnehmung entwickelt haben. (Siehe die Persönlichkeitsstile unten separat). Alle sechs empfinden die Welt anders, dementsprechend kommunizieren sie auch anders...



INNERES PARLAMENT:

Wenn wir uns ein bisschen in allen sechs Persönlichkeitsstilen erkennen, sollten uns das nicht wundern, da alle sechs Persönlichkeitsstile in jedem Mensch vorhanden sind.

„Doch in 95% unserer Zeit, und insbesondere in Stresssituationen reagieren wir aus unseren zwei-drei dominanten Persönlichkeits-Anteilen heraus“ – fügt Gábor Cséffalvay, Seniorberater von Creanova zu. Der einfühlsame IT-Leiter nahm zum Beispiel die Probleme derer, die sich an ihn wandten, immer ernst, er wollte sie sofort lösen, und war vollkommen unfähig, nein zu sagen. Mit einem SIZE Prozess Persönlichkeitsfragebogen ist feststellbar, was die zwei-drei dominanten Persönlichkeitsstile einer Person sind. Die Methode kann in jeder Situation verwendet werden, in denen die Kommunikation eine besonders wichtige Rolle spielt, dementsprechend auch in der Führung oder im Vertrieb. Die einzelnen Persönlichkeitsstile verfügen über unterschiedliche Stärken, was bei der Personalauswahl oder bei der Zusammenstellung der Teams auch helfen kann. Bei zunehmendem Stress nimmt jeder das für ihn charakteristische negative Verhaltensmuster an.

Die sechs verschiedenen Stile

EINFÜHLSAME

Charakteristika: fürsorglich, beziehungs-

orientiert, emotionaler Zugang zu Aufgaben. Für sie ist die gute Atmosphäre wichtig. Sie können sich in die Bedürfnisse anderer einfühlen. Sie können sich gut um andere kümmern. Es fällt ihnen schwer, nein zu sagen.

Gefahr: übertriebene Selbstaufopferung und Überangepasstheit.

ANALYTIKER

Charakteristika: sachlich, faktenorientiert, logischer Zugang zu Aufgaben. Zu der Entscheidung brauchen sie Daten, interessieren sich nur für die Fakten. Ihre Stärken sind die genaue Planung und das rationale Denken. Sie können die Zusammenhänge erkennen und sind gut im Organisieren. Gefahr: zwanghafter Perfektionismus, sehr starkes Bedürfnis nach Kontrolle.

WERTEORIENTIERTE

Charakteristika: Regeln und Werte sind wichtig für sie. Sie treffen gerne die Entscheidung darüber, was richtig ist. Sie sind Denker, ihnen fällt rasches Handeln schwer. Gefahr: übertriebenes Misstrauen und Zweifel.

RUHIGE

Charakteristika: Zurückgezogen, neigen zu Passivität. Sie brauchen klare Anweisungen. Gefühle zu zeigen und übertriebene Vielfältigkeit sind nicht ihr Ding. Gefahr: Totale Passivität.

AKTIVE

Charakteristika: erfolgsorientiert, treffen schnelle Entscheidungen, ihre Stärke ist das Handeln. Sie passen sich schnell an, brauchen ständige Herausforderung und Wettbewerb. Gefühle, Daten, Fakten und lange Gespräche interessieren sie nicht. Gefahr: Regeln willkürlich zu überschreiten und andere zu manipulieren.

KREATIVE

Charakteristika: fantasievoll, spielerisch, humorvoll, spontan. Sie mögen die unge-

wöhnlichen Ideen, neigen zu Rebellion gegen Anweisungen und einengende Grenzen. Sie neigen zu Sprunghaftigkeit und können gut neue Lösungen finden. Ihre Schwäche ist aber das logische Denken. Gefahr: übertriebene Rebellion und Kritik.

Das Modell kann die sogar beim besten Willen auftretenden Kommunikationssackgassen erklären, was nämlich bei dem einen Persönlichkeitsstil funktioniert, kann den anderen im ersten Moment abschrecken. Einen Aktiven motiviert sehr, wenn ihm der Chef mit folgender Anweisung Arbeit gibt „*da ist die Aufgabe, löse die bis morgen*“. Das blockiert aber den Analytiker komplett, der alle Details zuerst präzise klären möchte. „*Was meinst Du, passt diese Aufgabe zu Dir? Welche Schwierigkeiten siehst Du?*“ – dieser Zugang ist bei einem Einfühlsamen perfekt, bei den Ruhigen brennt die Sicherung garantiert durch, wenn wir sie nach den Gefühlen fragen. Bei denen sind die klaren, neutralen Anweisungen gewinnbringend, ohne irgendwelche persönlichen Inhalte.

Ein Bankangestellter wird natürlich den eintreffenden Kunden keinen SIZE Prozess Fragebogen ausfüllen lassen, aber mit der Zeit lernt er zu erkennen, wie er bei den Kunden Erfolg erzielen kann. Wenn wir unsere eigenen dominierenden Persönlichkeitsstile kennen, kann das in der Kommunikation auch dann helfen, wenn wir uns bei unserem Gegenübers nicht im Klaren sind: Auch als Analytiker können wir lernen vor einer Entscheidung auf lange Erklärung und Fragestellung zu verzichten, wenn wir eine aktive Persönlichkeit sind, können wir lernen, auf die anderen zu warten, obwohl wir selber sofort handeln würden.

JEDE PERSON AUF DEM RICHTIGEN

PLATZ: „*Wir kürzen unsere eigenen Plusrunden ab, es gibt weniger Gemecker, weniger lange Erklärungen, wir machen uns schneller ans Werk*“ – fasst die Auswirkungen des Size Prozess- Trainings Péter Hivatal, Geschäftsführer der MTG Metro Gratis GmbH. des Verlages der Metropol Zeitung zusammen. Am Training nahm das ganze

Führungsteam teil, als Teil eines kostensparenden Programms. Die Ausgaben wurden natürlich durch die genaue Kenntnis der Persönlichkeitsstile noch nicht weniger, doch das Programm konnte leichter durchgeführt werden. Der Geschäftsführer hat zum Beispiel über sich selber auch erfahren, dass er eine einfühlsame Persönlichkeit ist, so hat er sich bei der Durchführung der Einschränkungen strenger gemacht. Er hält aber für den größten Erfolg, dass es sich herausgestellt hat, dass jeder auf der richtigen Stelle ist: der Wirtschaftsdirektor Analytiker, der Sales-Mitarbeiter Kreative, der Marketing-Mitarbeiter Aktive, der IT-Mitarbeiter zurückhaltend und Werteorientierte.